

Tilburg University

Marketing en de kwaliteit van dienstverlening

Verhallen, T.M.M.

Published in:
At your service

Publication date:
1993

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Verhallen, T. M. M. (1993). Marketing en de kwaliteit van dienstverlening. In *At your service* (pp. 8-11). MAKUB.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Over het onderwerp 'Kwaliteit' worden vandaag de dag de meeste lezingen, congressen en seminars gehouden. Ik krijg per maand zo'n 3 à 4 uitnodigingen voor een seminar. Sommige worden al voor de zevende keer in successie gehouden. Wat is nu de reden van het feit dat dit onderwerp zo leeft? Wat houdt het verbeteren van kwaliteit nu in en welke stappen zou je daar voor kunnen of moeten doorlopen? Op deze vragen zal ik proberen een antwoord te geven.

In de jaren '60/'70 was het voldoende om te zorgen voor een grote omzet, ervoor te zorgen dat je in ieder geval marktaandeel kreeg en dat betekende bijna vanzelf dat de onderneming groeide en winstgevend was. In de jaren '80, die zich kenmerken als een tijd van toenemende concurrentie en verzadiging van markten, zag je dat dat niet meer genoeg was. Wat je toen zag is dat verschillende ondernemingen zich begonnen af te vragen: hoe kunnen we onze kwaliteit verbeteren en hoe kunnen we ervoor zorgen dat er wat gebeurt? Het begrip kwaliteit heeft in die tijd ook een uitdrukkelijke evolutie doorgemaakt. De mensen zijn er anders tegen aan gaan kijken. Oorspronkelijk was kwaliteit voorbehouden aan een interne procesmanager, de kwaliteitsofficer of hoe die verder ook wordt aangeduid, die er op toezag dat er voldaan werd aan allerlei normen. Dit was met name het geval in de procesindustrie. Je kunt bijvoorbeeld denken aan het geval dat er aan de lopende band iemand staat te controleren hoeveel stuks er afwijken van een bepaalde norm. Dit is typisch een voorbeeld van traditionele kwaliteitscontrole.

Geleidelijk aan is men zich beginnen te realiseren dat dit niet voldoende is. De klant heeft er over het algemeen weinig boodschap aan wat je intern in de fabriek doet. Hij kijkt alleen maar of hij het produkt goed kan gebruiken. Langzamerhand heeft dit begrip zich ontwikkeld van een soort procescontrole naar een geschiktheid voor gebruik, wat in goed Nederlands dan heet 'fitness for use'. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat we ons nu in een situatie bevinden van het tegemoet komen aan wensen. Het beter aansluiten bij wensen van klanten, afnemers, leidt tot een verhoging van de waargenomen kwaliteit. Aan de andere kant: door dingen efficiënter te doen binnen het bedrijf kun je andere marketingstrategieën hanteren zoals bijvoorbeeld kostenleiderschap. Dit houdt in dat je er voor moet zorgen dat je goedkoop bent en je moet dan ook nog letten op de proceskwaliteit. Wat je nu met name ziet is dat deze twee worden samengevoegd. Dat heet dan in het jargon "total quality management", waarbij je en let op de dingen die intern in je proces verbeterd kunnen worden en ook let op wat de klant er van terugziet.

In de managementliteratuur zie je dat er nogal wat onderscheid wordt gemaakt tussen twee typen van oriëntaties van bedrijven. In de eerste plaats een onderscheid tussen bedrijven die intern dan wel extern georiënteerd zijn: of op zichzelf op hun eigen proces gericht of meer naar buiten gericht; lettend op wat de concurrenten doen. Het tweede type van oriëntatie is het onderscheid tussen bedrijven die flexibel dan wel niet flexibel zijn. Flexibel in de zin van het inspelen op allerlei veranderde omstandigheden en inflexibel in de zin van dat ze zelf hun eigen procedures hebben, wat we dan aanduiden met bureaucratieën d.w.z. bedrijven die het altijd beter weten en niet inspelen op wat mensen willen. Wij van de sectie Marketing en Marktonderzoek van de KUB hebben dat eens voorlopig onderzocht binnen het Midden- en Kleinbedrijf hoe deze filosofie over bedrijfstypering uitpakt. We hebben in opdracht van de PTT 600 ondernemers in de buurt van Zwolle benaderd om te onderzoeken hoe zij tegen deze bedrijfsoriëntaties aankijken. Dan zie je dat deze oriëntaties wel gelden, maar dan heet intern gericht meestal niet-flexibel. Hiermee bedoelen we een bedrijf dat heel druk met zichzelf bezig is. Het bleek dat er tenminste één oriëntatie aan ontbrak.

Het MKB wordt wel gezien als de motor van de economie, daar waar de meeste producten ontwikkeld worden. De oriëntatie die je daar dan ook veelvuldig aantreft is die van de productontwikkeling. Als je gaat kijken hoe deze oriëntaties verspreid zijn over de verschillende typen bedrijven binnen het MKB, dan is het een misverstand te denken dat de klantenbenadering alleen is voorbehouden aan de dienstverlenende bedrijven. Er zit namelijk evenveel dienstverlening in productiebedrijven als in de publieke dienstverlening. Want ook daar gaat het om het product met haar harde karakteristieken, om eisen die je aan het product kunt stellen en de manier waarop je dat naar buiten brengt. Hierdoor

komt het dan ook dat productiebedrijven zich veel uitdrukkelijker gaan afvragen 'Hoe zit het met mijn service? Wat kunnen we verder aan waarde toevoegen?' In de automatiseringsindustrie zie je bijvoorbeeld dat de zaak helemaal is omgeslagen van een bedrijfstak die gericht was op hardware naar een bedrijfstak die gericht is op software en die de hardware er nu bij levert. Dit is een goed voorbeeld van de omslag van het pure productdenken naar het servicedenken. In de afgelopen jaren hebben er verschillende fusies en overnames in deze branche plaatsgevonden waardoor er nieuwe problemen zijn ontstaan. De dienstverlening wordt echter steeds belangrijker. Het probleem is alleen om dat te meten.

U denkt misschien dat klinkt allemaal wel mooi en aardig, maar dat kost altijd weer extra geld. Recent Amerikaans onderzoek (Funchell? 1987) heeft aangetoond dat er voor Amerikaanse bedrijven, dit geldt overigens ook voor Nederlandse, een duidelijke samenhang bestaat tussen de grootte van het marktaandeel op de ene as en het kwaliteitsoordeel van klanten op de andere as. De hoogte van de staven geeft Return On Investment (de winst) weer. Er is, zoals je zou verwachten, niet alleen een verband tussen het marktaandeel en de winst maar ook tussen het kwaliteitsoordeel en de winst. Het is dus niet alleen een kwestie van je aan te passen aan de veranderde omstandigheden maar het is ook een kwestie van winst genereren. Wat je met name ziet is dat er geleidelijk aan een verschuiving binnen vele bedrijfstakken begint plaats te vinden van het steeds maar weer opnieuw aan nieuwe klanten dingen verkopen naar, zoals dat heet, relatiemanagement of relatiemarketing: zorgen dat je bestaande klanten vasthoudt als hardcore in je business. Voor de meeste bedrijven die zich niet louter en alleen op consumenten richten geldt dat 80% van de omzet door 20% van hun klantenbestand gegenereerd wordt. Het is een misverstand te denken dat nieuwe klanten ogenblikkelijk winst opleveren. Dat is meestal niet zo. Vaak moet je eerst investeren in nieuwe klanten en pas na verloop van tijd worden ze winstgevend. Op het moment dat ze het gevoel hebben dat ze al tijden lang goed behandeld worden, wordt het een kwestie van geven en nemen en kan er wat vlees op de botten komen. Meestal niet in het begin. Men heeft onderzocht hoe dat de winstopbouw is en heeft dit in verband gebracht met de klantenbinding. Hierbij vraag ik mij af wat nu het effect van klantenbinding op de winst is. In de acquisitietijd, jaar 0, kost het alleen maar geld. In jaar 1 kun je basiswinst maken. Daarna ontstaat winst door een hoge omzet omdat je met je kosten wat gunstiger komt te zitten. Vervolgens ontstaat winst door lagere productiekosten en tot slot ontstaat winst door "word of mouth" reclame. Uiteindelijk is het dan nog mogelijk om wat met je prijs te doen. Dit betekent dat het idee meer klanten betekent meer winst, wordt betere klanten betekent meer winst. Dit patroon is niet gebaseerd op één branche maar op meerdere bedrijfstakken.

Nu is de tijd aangebroken dat we ons de volgende vraag gaan stellen: Wat bepaalt nu die tevredenheid van de afnemers? Deze wordt in ieder geval niet alleen door het product zelf bepaald, maar is vooral afhankelijk van de vraag of het product aan de verwachtingen voldoet. Wat zijn nu de kwaliteitsfactoren die verwachtingen en de beoordeling van kwaliteit bepalen? Hoe komen we er achter hoe de klant over ons denkt? Eén ding is wel duidelijk de leverancier, degene die toelevert, wordt steeds belangrijker. Verder kun je een onderscheid maken tussen harde en zachte aspecten van producten. Hard d.w.z. alle kenmerken van het product of dienst ofwel datgene dat voldoet aan de functionele eisen. Zacht d.w.z. de kenmerken van de leverancier, de manier waarop geleverd wordt. Hieronder valt o.a.: merk, aankleding van het kantoor, personeel.

Ik bekijk nu achtereenvolgens de vijf belangrijkste kenmerken van de leverancier vooral wat betreft de invloed op de kwaliteitsbeoordeling. Het verrassende is dat pas op de vijfde plaats de tastbare kenmerken, de zogenaamde harde kern vermeld worden. Dit geldt dan wel vooral voor de dienstverlening. Het eerste kenmerk is de betrouwbaarheid van de leverancier; dit is over het algemeen een vrij subjectieve inschatting van klanten. De ontvankelijkheid van de wensen van de klant, het inspelen op wat die klant wil komt op de tweede plaats. Op de derde plaats staat de zekerheid van een continue relatie en ook de zekerheid dat dingen gebeuren zoals ze afgesproken zijn. Verder speelt ook empathie een belangrijke rol. Empathie d.w.z. de mate waarin de leverancier er in slaagt zich in te leven in de klant en dan ook nog over te komen als een aardig persoon. En dan pas op de vijfde plaats komen de bovengenoemde tastbare kenmerken. Om nu een idee te krijgen van wat kwaliteitsbeoordeling precies inhoudt, laat ik U een lijst zien waarop een 40-tal kwaliteitskenmerken

vermeld zijn. U moet dan denken aan een aantal hele concrete dingen zoals: vriendelijkheid van het personeel, de mate waarin met de klant wordt meegedacht, aanmeldingsprocedures, het aantal klachten etc.

Nu wil ik U iets gaan vertellen over het kwaliteitsverbeteringsproces. Hierbij onderscheiden we doorgaans vijf stappen:

1. Analyse
2. Betrokkenheid van het management
3. Communicatie
4. Doorvoering
5. Effectmeting

Als het management precies weet wat de klanten verwachten dan ontstaan daar in ieder geval geen problemen. Dit is meestal niet zo in de praktijk. Naarmate er in een bedrijf meer managementlagen voorkomen heeft de directie een veel onnauwkeuriger beeld van wat de klanten nu eigenlijk wensen. Men maakt dan ook veel vaker inschattingsfouten. Het is in zo'n grote organisatie heel erg moeilijk om een zodanige interne communicatie op te zetten, dat de directie volledig op de hoogte is. Wat kunnen we hier nu aan doen ?

Ten eerste zorg dat je wat te weten komt; dit kun je doen door het registreren en nagaan van de oorzaken van klachten, het meten van allerlei dingen in het productieproces en tijdens de dienstverlening zelf en natuurlijk ook door het praten met de klanten zelf. Je moet je hierbij wel realiseren dat klanten er altijd belang bij hebben bij datgene wat ze zeggen. Dit betekent dat deze informatie dan min of meer gekleurd is. Je kunt dit proces van analyse natuurlijk ook uitbesteden door bijv. een kwaliteitsdeskundige in huis te halen. Deze zal dan een onderzoek gaan doen; zo'n externe deskundige gaat dan op zoek naar het image van het bedrijf en kijkt of de verwachtingen van klanten overeenkomen met hetgene dat je levert. Als dit niet zo is, levert dit een eerste bron van irritatie van kwaliteit van dienstperceptie op. Je moet dan te weten zien te komen wie je klanten precies zijn, of ze eventueel onder te verdelen zijn in verscheidene groepen, en vooral wat vinden de klanten belangrijk.

Op het moment dat je enig zicht hebt op wat kwaliteit in kan houden dan moet je proberen dit om te zetten in precieze specificaties. Dit betekent dat je bijvoorbeeld niet moet zeggen: "wees eens wat vriendelijker" maar zorg dat het heel specifiek geformuleerd wordt als: "lach als er een klant binnenkomt" of "kijk de mensen aan". Er zijn momenteel ook allerlei trainingsprogramma's om personeel op te leiden tot een bepaalde mate van klantvriendelijkheid. Dit hele concrete omzetten van specificaties is een voorwaarde voor het bestaan van een goed kwaliteitsprogramma. Bovendien moet zo'n kwaliteitsprogramma ondersteund worden door de directie en moet het niet ergens ontstaan in het middenkader want anders is zo'n programma al bij voorbaat gedoemd te mislukken. Dit zou dan betekenen dat je mensen dingen gaat leren die niet door de directie ondersteund worden en dit werkt heel demotiverend.

Dit betekent dus dat er eerst doelstellingen geformuleerd moeten worden en mensen gemotiveerd. Het probleem is dat je van tevoren moet afspreken wat je met die doelen en daar op volgende evaluaties wilt gaan doen. De informatie hiervoor moet dan echter wel specifiek zijn, want met hele algemene informatie kan men geen mensen motiveren. Je moet dus zorgen dat er eerst intern gecommuniceerd wordt en pas daarna kun je deze informatie naar buiten brengen. Zo voorkom je dat er verwachtingen gecreëerd worden die je niet na kunt komen. Iedereen die met kwaliteitsprogramma's te maken heeft, heeft altijd de neiging zo snel mogelijk dingen extern te gaan organiseren, maar dit moet je juist niet doen. Je moet eerst zorgen dat alles intern goed loopt voordat je extern begint. En je dient er altijd voor te zorgen dat je je beloftes ook altijd nakomt.

Het volgende punt is dat van de kwaliteitsdoorvoering. Hierbij is teamwork erg belangrijk. Op het moment dat je contactpersoneel verwijten krijgt over dingen waar ze helemaal niets aan kunnen doen omdat de back-up in de organisatie daar nog niet klaar voor is, dan is dat natuurlijk bijzonder demotiverend. Het moet binnen het bedrijf duidelijk zijn wie welke rol speelt en wat je mag verwachten van de verschillende klanten. Vaak begint de kwaliteit van dienstverlening dan ook bij een goed georgani-

seerde organisatie. Het is dus een kwestie van de relatie tussen management, de klant en het contactpersoneel. Je moet er voor zorgen dat het contactpersoneel in optimaal contact kan komen met klanten op basis van informatie die ze over die klanten hebben. Deze informatie dient zo specifiek mogelijk te zijn omdat dit de kwaliteit van de dienstverlening gunstig kan beïnvloeden. Je moet dus niet zeggen vanaf morgen starten we een goed kwaliteitsprogramma en vanaf nu moet je beter je best gaan doen maar je moet zelf het goede voorbeeld geven. Je kunt dus niet van het personeel dingen verwachten die de leiding zelf ook niet bereid is te doen. Dat betekent dus continue aandacht en je moet er voor zorgen dat kritiek mogelijk is op de directie in plaats van dat men daarvoor past.

Omdat ik het kwaliteitsprogramma niet in den brede kan bespreken, beperk ik mij hier tot het vergelijken van de oude met de nieuwe bedrijfscultuur. Dit houdt dus in een vergelijking van een bedrijf voor en na invoering van een kwaliteitsprogramma.

Kenmerken oude cultuur:

- de baas lost alle problemen zelf op
- de leiding denkt en het personeel doet
- de leider weet hoe iets moet
- vaak sprake van een snelle noodoplossing
- verantwoordelijkheid ligt bij de leiding
- communicatie in één richting
- de leider denkt het probleem te kennen
- weinig training personeel
- individuele beloning
- leiding denkt vooral op korte termijn

Kenmerken nieuwe cultuur

- oplossen van problemen met een team
- leiding ondersteunt personeel bij probleem
- anderen inschakelen voor oplossing probleem
- eerst analyse, pareto, visgraat en statistiek
- meer verantwoordelijkheid lagere niveaus
- complete communicatie inclusief luisteren
- eerst onderzoek en dan conclusie
- training voor iedereen
- groepsbeloning
- leiding lange, afdeling korte termijn plannen

Samenvattend:

- Het personeel moet betrokken worden bij de ontwikkeling van het kwaliteitsprogramma
- de klantoriëntatie moet centraal staan
- het moet meetbaar zijn

Over dit laatste ga ik nu wat meer vertellen. Ten eerste moet je dingen "hard" maken anders weten de mensen niet wat je bedoelt en anders is het ook niet meetbaar. Het probleem is vaak dat organisaties teveel goede ideeën hebben, teveel slechte ideeën is niet erg want die worden meteen door de mensen onderkend. Bij teveel goede ideeën moet je prioriteiten gaan stellen en daarvoor heb je input nodig. Deze input kun je verkrijgen door metingen te verrichten. (specifieke metingen m.b.t. tevredenheid). Het verbeteren van de kwaliteit van customer service zonder metingen bij afnemers is als het varen met een schip zonder bestemming en kompas.

Redenen voor meting tevredenheid: (d.w.z. het hard maken van de kwaliteit van de dienstverlening)

- Bepalen van prioriteiten
- Meten van effecten van maatregelen
- Motivatie personeel

Methoden voor de meting van tevredenheid:

- A. procesmetingen (bijv. de temperatuur van koffie)
- B. klachtenregistratie (geuite klachten zijn slechts het topje van de ijsberg)
- C. reactie direct na levering
- D. analyse van verloren klanten
- E. mystery shopping
- F. image onderzoek
- G. (extern) kwaliteitsonderzoek

Een vorm van een dergelijk kwaliteitsonderzoek, die je ook zelf redelijk simpel kunt uitvoeren, is het 'problem ranking proces' (PRP). Bij je eigen bedrijf zou je je dan moeten afvragen: Waar zitten de problemen?

Een voorbeeld hiervan was een marktonderzoeksbureau dat zich afvroeg wat er aan de kwaliteit verbeterd kon worden. De normale procedure die gevolgd wordt is dat je onderzoeksrapporten levert en de resultaten daarvan presenteert aan het desbetreffende bedrijf. Het idee bestond dat het bedrijf nog al eens te laat was met het aanleveren van die rapporten, men dacht dat dit het grootste probleem vormde voor de organisatie. Als je daar iets aan wilt veranderen dan betekent dat nogal wat voor een organisatie, en ook voor het hele proces dat er aan vooraf gaat. Het betekent dat je alles in een kortere tijd moet doen. Dit bedrijf heeft een PRP-onderzoek bij eigen klanten laten uitvoeren en daar kwam inderdaad uit dat de levertijd een probleem vormde. Het was echter niet de fysieke lengte dat een probleem vormde, maar het was het tijdstip dat er tussen een voorlopige presentatie van resultaten en het uiteindelijke rapport zat dat door de klanten als een groot probleem werd ervaren. Wat je namelijk vaak ziet bij een marktonderzoek is dat de cijfers er eigenlijk gisteren al hadden moeten zijn. Wat je dan doet als bureau is proberen er zo snel mogelijk op in te spelen door zo snel mogelijk datgene wat je op korte termijn op tafel kunt krijgen (eerste resultaten genoemd) te leveren. De klant denkt dan dat het onderzoek al is uitgevoerd omdat er al resultaten zijn en vraagt zich af waarom het rapport nog zo lang op zich laat wachten. Deze realiseert zich echter niet dat het produceren van 'eerste resultaten' en het definitieve rapport twee verschillende trajecten zijn en dat daarvoor iets heel anders nodig is. Er is dan ook besloten om niet te zorgen dat alles sneller gaat, om de hele procesgang te verbeteren, maar er voor te zorgen dat of de wachttijd korter wordt of in ieder geval duidelijk te communiceren waarom daar nog zoveel tijd voor nodig is. Op dat moment is er sprake van een duidelijke verbetering.

Wat houdt die 'problem ranking' in?

1. inventariseren van alle mogelijke problemen
2. problemenlijst/enquête aan klanten voorleggen om echte problemen te ontdekken
3. evaluatiebespreking directie en personeel over oplossingen

Opvallend is dat bijna niemand binnen het bedrijf in staat blijkt vooraf de belangrijkste problemen te voorspellen. Deze voorspelling vindt vaak plaats in de vorm van een spel. Men vraagt dan bijv. de top-5-problemen te voorspellen zoals die door de klanten wordt ervaren. Dit lukt de medewerkers van het bedrijf dus nooit of hoogst zelden.

Dit betekent dan dat je de problemen in de ogen van de klant(en)/klantengroepen op een rij kunt zetten. De vraag die daar dan op volgt is: Willen/kunnen we er wat aan doen?

samenvattend overzicht:

HET KWALITEITSVERBETERINGSPROCES

- | | |
|--|---|
| 1. analyse van klanten <u>verwachtingen</u> | - meten van belang |
| 2. omzetten in <u>specificaties</u> | |
| - kunnen | - (techn.) mogelijkheden |
| - willen | - betrokkenheid van management |
| 3. <u>doorvoering</u> | |
| - organisatie | - aanpassingen in organisatie + werkwijze |
| - techniek | |
| - motivatie | - motivatie personeel |
| - controle | - procesmetingen |
| 4. <u>communicatie</u> (be good and tell it) | |
| - te hoge verwachtingen | - externe communicatie |
| - te laag oordeel | |
| 5. <u>terugkoppeling</u> | - effectmetingen, monitoren |

Dit alles leidt dan tot meer winst zoals uit onderzoek blijkt.